

Reetta Hokkanen

Y-sukupolven näkemyksiä sitoutumisesta työhön

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2016

Tekijä(t) Otsikko	Reetta Hokkanen Y-sukupolven näkemyksiä sitoutumisesta työhön
Sivumäärä Aika	27 sivua + 2 liitettä 9.5.2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Anne Perkiö, Yliopettaja
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää y-sukupolven näkemyksiä työhön ja organisaatioon sitoutumisesta. Tarkoituksena oli selvittää millaisin keinoin y-sukupolvi sitoutuu, kuinka pitkäksi aikaa ja mikä saisi heidät vaihtamaan työpaikkaa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastateltavia oli kahdeksan, jotka kaikki kuuluivat y-sukupolveen. Haastateltavat olivat 19-36- vuotiaita taustoiltaan ja elämäntilanteeltaan erilaisia. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena. Kysymykset koostuivat neljästä eri osiosta ja teemasta, perustiedoista, sitouttamisen keinoista, sitouttamisen merkityksestä sekä sitoutumisen kestosta ja vaihtuvuudesta. Kysymyksiä oli yhteensä 16.</p> <p>Tutkimuksesta ilmeni, että y-sukupolven edustajat arvostavat kahta eri sitouttamisen keinoa eniten. Keinot ovat hyvä työilmapiiri sekä toimiva esimiestyö ja johtaminen. Haastateltavat kokivat sitoutumisen positiivisena ja tärkeänä asiana. Tärkeänä itsensä kannalta sekä yrityksen, jossa he työskentelevät. Sitoutuminen siis koettiin merkityksellisenä asiana, koska sen koettiin vaikuttavan työn laatuun, yrityksen menestykseen sekä työntekijöiden joustavuuteen esimerkiksi työaikojen suhteen. Vastauksista kävi ilmi, että miehet olivat valmiita sitoutumaan yhteen yritykseen lyhyemmäksi ajaksi kuin naiset. Naisista useammat olivat valmiita sitoutumaan yhteen yritykseen koko loppuelämäksi ja miehet noin kymmeneksi vuodeksi. Yhteen työtehtävään he olivat valmiita sitoutumaan vaihtelevasti viisi tai kymmenen vuotta. Nuorten arvostamiin tekijöihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta he eivät menetä yrityksensä sisältä arvokasta osaamista.</p>	
Avainsanat	sitoutuminen, sitouttaminen, y-sukupolvi, nuoret

Author(s) Title	Reetta Hokkanen Generation's Y points of view on engagement to work
Number of Pages Date	27 pages + 2 appendices 9 May 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor(s)	Anne Perkiö, Head of Degree Programme
<p>The purpose of this thesis was to explore the points of view of the generation Y on engagement with work and organization. The aim was to clarify what kind of means of engagement the generation Y appreciate, how long they are ready to commit to one company and one duty and what would get them to trade the job.</p> <p>The survey was conducted as a Semi-Structured Interview. There were eight interviewees and all of them belonged to the generation Y. The Interviewees were 19-36- years old and they had different kinds of backgrounds and situations in life. The study was conducted as a qualitative study. The interview questions consisted of four themes. The themes were the basics of interviewees, means of engagement, meaning of engagement, length of engagement and turnover. There were 16 questions.</p> <p>The study showed that the generation Y appreciate two different means of engagement most. They were good work environment and functional management. The study also indicated that the generation Y think that the engagement is an important thing for themselves and for the company. They think that engagement is relevant because it would influence the quality of work, the companies' success and the employees' flexibility, such as their working hours. The interviewees showed that males are ready to commit to one company for a shorter period than females. Most females were ready to commit to one company for the rest of their lives and males for about ten years. To one duty they were ready to be committed from five to ten years. The companies should notice the means what generation Y appreciate if they do not want to lose the valuable know-how.</p>	
Keywords	engagement, commitment, generation y,

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja rakenne	2
2	Y-sukupolvi työelämässä	3
2.1	Y-sukupolven arvot ja odotukset	4
2.2	Y-sukupolven sitoutuminen työhön	5
2.3	Digitaalisuus työelämässä	7
3	Sitoutuminen	8
3.1	Sitoutumisen luonne	9
3.2	Sitoutumisen ja sitouttamisen merkitys	12
3.3	Henkilöstön vaihtuvuus	13
4	Y-sukupolven näkemyksiä sitoutumisesta	14
4.1	Näkemyksiä y-sukupolven sitoutumisesta	15
4.2	Aineiston keruu	15
4.3	Puolistrukturoitu haastattelu	16
4.3.1	Perustiedot	17
4.3.2	Sitoutumisen keinot	17
4.3.3	Sitoutumisen kesto ja vaihtuvuus	19
4.3.4	Sitoutumisen merkitys	20
5	Johtopäätökset	21
5.1	Validiteetti ja reliabiliteetti	23
5.2	Ehdotus jatkotutkimuksille	24
	Lähteet	26
	Liitteet	
	Liite 1. Haastateltavien perustiedot	
	Liite 2. Haastattelulomake	

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Työelämä muuttuu koko ajan. Työntekijät ovat yksi syy työelämän muuttumiseen. Työhön on siirtymässä uusi sukupolvi, y-sukupolvi. Y-sukupolveen kuuluu 1980- ja 1990-luvuilla syntyneet ihmiset. Sukupolvilla on erilaisia ajatuksia ja odotuksia työnteosta ja työmaailmasta. Globaalisti sitouttaminen nähdään tärkeänä asiana ja se kuuluu HR-trendilistojen kärkeen, mutta suomalaisjohtajat eivät ole samaa mieltä. Suomalaiset eivät näe sitouttamisen tärkeyttä esimerkiksi siksi, että Suomen huono taloustilanne ajaa ihmiset ajattelemaan, että on syytä olla tyytyväinen, että edes on työpaikka. (Hakola 2015, 6-7.) Tässä opinnäytetyössä keskityn siihen, että millaisin keinoin y-sukupolvi sitoutuu työhön ja organisaatioon.

Y-sukupolven tunnuspiirteitä ovat itseluottamus, tieto siitä, että mitä he haluavat tulevaisuudeltaan sekä hyvä koulutus. Y-sukupolvelle on monia eri lempinimiä, jotka viittaavat heidän tietouteensa digimaailmasta, kuten nettinatiivit tai diginatiivit. Y-sukupolvi on tottunut jo lapsesta lähtien kannustamiseen ja palautteen saamiseen ja antamiseen, joten he odottavat sitä myös työelämässä. Tämä eroaa aiempien sukupolvien tavoista, joten työskentely saattaa ajoittain olla haastavaa useamman eri sukupolven kesken. Haastetta tämä tuo erityisesti johdolle. Johdon tulisi mahdollistaa useamman eri sukupolven työskentely samoin menetelmin. Haastetta on myös sitouttamisessa, koska ihmiset arvostavat eri asioita. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19-20.)

Työntekijät ovat yrityksille suurin voimavara, joten heihin ja heidän hyvinvointiinsa sekä tyytyväisyyteen tulee panostaa. Suuri sukupolvi on siirtymässä pois työelämästä, ja nyt heidän tilalleen pitäisi saada osaavia ja sitoutuneita työntekijöitä. Aloilla, joilla tästä syystä työvoimatarve nousee, kilpaillaan osaavista ja sitoutuneista työntekijöistä. (Lampikoski 2005, 10-11.)

Tällä hetkellä vallitsevat huonot ajat työmarkkinoilla eivät estä sitä, että työntekijät vaihtavat työtehtävää ja yritystä uusien uramahdollisuuksien perässä. Tästä syystä on erittäin tärkeää, että työnantajat tietävät miten he saavat parhaan mahdollisen osaamisen

sitoutettua heidän yritykseensä eikä siirtymään kilpailijalle. Nuoret työntekijät ovat tietoisia tilanteesta, joten he tietävät myös oman arvonsa työmarkkinoilla. (Lampikoski 2005, 11.) Näistä syistä sitouttamisen keinojen tiedostaminen ja tunnistaminen on tärkeää.

Y-sukupolven sitoutuminen aiheena kiinnostaa minua, koska se on mielestäni ajankohtainen. Työ on muuttumassa projektimaisemmaksi eikä tulevaisuudessa enää luotaisi aiemmille sukupolville tuttuja vuosikymmenten ajan kestäviä uria samassa yrityksessä. Minua kiinnosti kuulla muiden minun ikäisten näkemyksiä siitä, että mitä sitoutuminen heidän tapauksessaan tarkoittaa ja mitä keinoja he arvostavat. Minusta oli myös mielenkiintoista saada tietää, että kuinka pitkäksi ajaksi nuoret voivat sitoutua yhden yrityksen sisälle tai yhteen työtehtävään.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja rakenne

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata y-sukupolven näkemyksiä sitoutumisesta työhön. Opinnäytetyössä selvitetään neljän tutkimuskysymyksen kautta y-sukupolven sitoutumista.

1. Miten y-sukupolvi sitoutuu,
2. Millaisia sitoutumisen keinoja he arvostavat,
3. Mitä sitoutuminen heille merkitsee ja
4. Kuinka pitkäksi ajaksi he kokevat voivansa sitoutua yhteen yritykseen ja työtehtävään.

Tämä opinnäytetyö koostuu neljästä eri osuudesta, johdannosta, viitekehyksestä, selviytysosuudesta ja johtopäätöksistä. Johdannossa kerrotaan työn taustasta ja aiheesta sekä selvitetään tutkimusongelma.

Viitekehyksessä määritellään aluksi lyhyesti y-sukupolvi ja miten he käyttäytyvät ja millaisia odotuksia heillä on työelämältä. Toinen osio viitekehyksessä on sitouttaminen ja sitoutuminen. Aluksi määritellään mitä sitouttaminen ja sitoutuminen tarkoittavat sekä millaisia eri ulottuvuuksia sitouttamisessa on. Yhtenä aiheena on henkilöstön vaihtuvuus. Tarkoituksena on myös selvittää, että kuinka pitkäksi ajaksi y-sukupolvi on valmis sitoutumaan yhteen yritykseen tai työtehtävään.

Laadullisessa sisällön analyysissä käydään läpi haastatteluiden anti. Viimeisessä osuudessa eli johtopäätöksissä vedän yhteen viitekehystä ja haastatteluiden antia.

2 Y-sukupolvi työelämässä

Työelämää on siirtynyt uusi sukupolvi, osa heistä on ollut työelämässä jo jonkun aikaa ja osa on vasta siirtymässä. Kyseessä on Y-sukupolvi. Y-sukupolveen kuuluvat vuosien 1980–2000 välillä syntyneet ihmiset. Koko maailman yli seitsemästä miljardista ihmisestä y-sukupolveen kuuluvia on 2,5 miljardia. Y-sukupolveen kuuluvat ihmiset ovat tällä hetkellä noin 18–36-vuotiaita. Kymmenen vuoden kuluttua kolme neljäsosaa maailman työssäkäyvistä ihmisistä kuuluu y-sukupolveen. Tämä tuo mukanaan varmasti muutosta työhön, esimerkiksi digiajattelun myötä. Muita sukupolvia ovat veteraanit, suuret ikäluokat ja X-sukupolvi. Veteraaneja ovat vuosina 1922–1943 syntyneet ihmiset ja he ovat pääosin jo siirtyneet eläkkeelle. Suuriin ikäluokkiin kuuluvat 1943–1960 syntyneet ja X-sukupolveen 1960–1979 syntyneet. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19.) On olemassa myös Z-sukupolvi, jotka ovat Y-sukupolven seuraajia. He ovat siis syntyneet vuodesta 2000 eteenpäin. Hei eivät kuitenkaan ole vielä siirtyneet työelämään. (Piha & Poussa 2012, 27; Torikka 2013, 6.)

Y-sukupolvea kuvaillaan diginatiiveiksi eli heillä on kattavat tietotekniset taidot. Tämä on sen ansioita, että he ovat eläneet suuren osan elämästään tietokoneiden ja muiden laitteiden parissa. Y-sukupolvi luottaa itseensä, mutta ei välttämättä kestä epäonnistumisia. Y-sukupolven vahvuuksia ovat itseluottamus omien kykyjen suhteen, yrittäjähenkisyys, tietotekniset taidot sekä verkostoitumistaidot. Sanotaan, että pelkkä toimeentulo ei riitä enää ainoaksi keinoksi motivoida työntekijöitä, vaan heidän tulee saada tehdä työtä mielekkäässä ympäristössä samanhenkisten työkavereiden kanssa ja työn tulee olla mielekästä ja jopa jännittävää. Jokainen y-sukupolven edustaja ei tietenkään ole samanlainen eikä omista kaikkia y-sukupolvelle olennaisia piirteitä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 119–120; Wahlstedt 2012.)

Y-sukupolven sanotaan arvostavan hyvää esimiestyötä ja johtamista. Esimiestyön toimivuus on yksi tekijä, jolla voidaan myös sitouttaa erityisesti nuoria työntekijöitä. Taloudellinen tiedotustoimisto ja T-Media selvittivät nuorten käsityksiä johtamisesta ja esimiestyöstä kolmatta kertaa vuonna 2012. Tutkimuksessa kävi ilmi, että nuoret arvostavat esimieheltä ja johtamiselta perehdytystä työhön ja kuuntelemista, kannustusta ja tukea,

henkilökohtaista palkitsemista työntekijöiden omien arvojen mukaisesti sekä esimiestoiminnan läpinäkyvyyttä. (Vesanen & Vuojärvi & Salminen-Kultanen 2012, 18.)

2.1 Y-sukupolven arvot ja odotukset

Y-sukupolvi odottaa työn olevan mielekästä. Mielekkyydellä Y-sukupolvi tarkoittaa, että työn pitää olla sopivissa määrin haastavaa ja vaativaa, työhön tulee pystyä itse vaikuttamaan esimerkiksi toimintamallien avulla. Työssä on myös oltava mahdollista kehittyä ja oppia uutta, oman käden jälki sekä vaikutukset tulee olla näkyvissä työn tuloksessa ja kokonaisuudessa. Jotta työ täyttää mielekkyyden kriteerit, tulee työntekijälle antaa mahdollisuus vaikuttaa toimintatapojen kehittämiseen, työntekijöiden keskeinen ilmapiiri tulisi olla hyvä ja toisia tulisi arvostaa. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 119-121.)

Y-sukupolvi odottaa työelämältä haasteita ja hauskuutta. Y-sukupolven ajatukset ovat joissain asioissa ristiriitaisia. Heidän sanotaan arvostavan vakituisia asioita elämässään, kuten työtä ja parisuhdetta, mutta samalla he eivät luo elämäänsä työuransa varaan. Heillä on luotto tulevaisuuteen, vaikka he jättäisivät työnsä ja jäisivät työttömiksi. Y-sukupolvelle on tärkeää, että työpaikalla on hyvä ilmapiiri ja työntekijät tulevat toimeen keskenään. He haluavat, että kaikkia kohdellaan samalla tavalla ja tasa-arvoisesti, myös kokeneempien kollegoidensa kanssa. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 119-121.) Y-sukupolvelle organisaation arvot ovat tärkeä asia. Omien arvojen tulee kohdata organisaation arvojen kanssa, jotta työskentely on mahdollista. Arvojen yhtäläisyyden lisäksi työn tulee olla eettistä ja avointa. Jokainen määrittelee oman eettisyytensä rajat henkilökohtaisesti. (Leivo & Mutanen & Nieminen-Sundell 2009, 5-6.)

Y-sukupolvi haluaa työskennellä sellaisten asioiden parissa, josta he ovat aidosti kiinnostuneita. Jos työ on heille intohimo, ovat he valmiita työskentelemään virallisten työaikojen ulkopuolellakin. Y-sukupolvi ja työskentely nykypäivänä sekä tulevaisuudessa on sosiaalista ja verkostoituminen on tärkeää. Heille on tärkeää, että yhteistyö työn tekemisessä toimii ja työtehtäviä hoidetaan yhdessä. Y-sukupolvi haluaa panostaa yhteishengen luomiseen, joka onnistuu parhaiten samanhenkisten ihmisten kanssa. Y-sukupolvi odottaa saavansa työssään vastuuta. Vastuu kiinnostaa esimerkiksi siksi, että työllä on oltava jokin merkitys, jotta sitä haluaa tehdä. Heidän toiveissaan on havaittavissa pientä ristiriitaa. Vastuun ohella sukupolven toiveisiin kuuluu myös vapaus. Y-sukupolvelta ratkaisu tähän on se, että vastuuta jaetaan ja ryhmä- sekä parityöskentelyä yleistetään. Tämä toive ei ole turha, koska Suomessa ainakin yhdessä yrityksessä on jo käytössä

jaettu johtajuus. Tämä yritys on liikkeenjohdon konsultointiyritys Innotiimi Oy. Heillä on jaettu toimitusjohtajuus ja syyksi he kertovat sen, että he haluavat yhdessä tekemisen ja tiimityöskentelyn tapahtuvan yrityksen joka tasolla. Jaettu johtajuus mahdollistaa myös kattavamman osaamisen. (Piha & Poussa 2012, 30-34.)

Y-sukupolvelle on tärkeää sekä itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen että työyhteisön kehittyminen. Tämän kaiken mahdollistaa johtaminen ja esimiestyö, joilta y-sukupolvi osaa vaatia asioita. Y-sukupolvi odottaa esimiehiltään päämäärätietoisuutta, mutta samalla myös sitä, että esimies antaa alaisilleen vapauksia ja luottaa heihin. He arvostavat vapautta kehittää toimintamalleja, joilla henkilökohtaisiin ja yhteisiin tavoitteisiin pääseminen onnistuisi aiempaakin helpommin ja paremmin. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 59.)

2.2 Y-sukupolven sitoutuminen työhön

Johtamisella on suuri merkitys Y-sukupolven sitoutumisessa. Hierarkkisten johtajamallien on muututtava läpinäkyväksi ja vastuuta jakavaksi johtajuudeksi. Deloitte HR-johdajan ja Fakta-lehden artikkelin vinkkejä nuoren osaamisen säilyttämiseen yrityksessä on esimerkiksi uraohjauksen antaminen nuorille työntekijöille eli y-sukupolven edustajille. Y-sukupolvi arvostaa palautteen antamista sekä avoimuutta, joten esimiehen ja alaisen väliset keskustelut varmasti ovat nuorten mieleen. Heidän kanssa kannattaa keskustella heidän vahvuuksistaan ja heikkouksistaan ja sen perusteella antaa mahdollisia kehitysvinkkejä heidän tulevaisuuttaan ajatellen. Nuoret ovat kiinnostuneita kansainvälisyydestä ja verkostoitumisesta, joten heille voi tarjota mahdollisuutta työskennellä väliaikaisesti ulkomailla. (Leivo & Mutanen & Nieminen-Sundell 2009, 30.)

Ihmiset arvostavat erilaisia asioita, joten työntekijöitä on hyvä palkita sellaisin keinoin, mitä he oikeasti arvostavat ja mitkä heitä motivoi, kuten työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Vapaa-ajan arvostus on noussut ja sen vuoksi jotkut ovat esimerkiksi halukkaita työskentelemään 80 % kokoaikaisesta työajastaan, tämän mahdollisuuden tarjoaminen voi jollekin olla merkittävä. Nuoret voivat haluta olla mukana kehittämässä yrityksen toimintaa, joten heidän ideoidensa kuunteleminen ja aito huomioiminen on tärkeää. Nuorten ideoita huomioimalla saadaan hyödynnettyä heidän innovointikykyjään. Työntekijät tuntevat itsensä ja tekemänsä työn merkitykselliseksi, kun heille antaa vastuuta ja vapautta työn tekoon. Y-sukupolven arvostaessa rakentavaa palautetta, he eivät koe tar-

peelliseksi, että heitä ja heidän tekemisiään valvotaan jatkuvasti. Y-sukupolven ajattelutapa eroaa varmasti vanhemman sukupolven edustajien tavoista, mutta heidänkin mielialpiteitä tulee arvostaa. Erilaisista ajattelutavoista huolimatta, kannattaa esimerkiksi vanhemmat ja nuoremmat työntekijät laittaa työskentelemään yhdessä. Näin saadaan tiedot ja taidot siirtymään työntekijöiden välillä. (Leivo & Mutanen & Nieminen-Sundell 2009, 30.)

Tiedon siirtyessä työntekijältä toiselle puhutaan hiljaisen tiedon siirtymisestä. Hiljaisen tiedon siirtyminen on tärkeää, mutta se on myös haastavaa. Yrityksissä voidaan kannustaa ja palkita henkilöitä yksilösuorituksista, joka tarkoittaa, että omia työtapoja ei haluta antaa muiden tietoisuuteen. Työntekijät haluavat luoda omalla tiedollaan itsellensä kilpailuetua työmarkkinoilla. Yritysten tulisi siis kannustaa henkilöitä tiimityöskentelyyn ja palkita sen mukaisesti. Hiljainen tieto pohjautuu tyypillisesti kokemukseen, joten kokeen ja aloittelevan työntekijän saattaminen työpariksi voi olla yritykselle ensiarvoisen tärkeää tulevaisuutta ajatellen. (Talouselämä 2015.)

Sanotaan, että Y-sukupolvi ei kykene sitoutumaan yhteen työtehtävään tai yritykseen pitkäksi ajaksi. Y-sukupolvi selittää tilanteen sillä, että he liikkuvat yritysmaailmassa omien kiinnostusten ja arvojen perässä. Työpaikan vaihtamisen syy on siis, että nykyisessä työssä ei pääse toteuttamaan unelmaansa tai henkilökohtaiset arvot eivät täsmää yrityksen arvojen kanssa. Toisinaan syy voi toki olla siinä, että Y-sukupolven edustaja ei ole vielä hahmottanut omaa ammatti-identiteettiään, ja sen vuoksi siirtyy työpaikasta toiseen yrittäen etsiä sitä "omaa juttuaan". (Piha & Poussa 2012, 80; Buik 2008, 9-11.)

Pihan ja Poussan tekemän tutkimuksen mukaan Aalto yliopiston opiskelijat, jotka kuuluvat y-sukupolveen, sitoutuvat yhteen työnantajaan keskimäärin 3–9 vuotta. Pieni osa heistä ajattelevat työskentelevänsä ainoastaan 1–2 vuotta yhden työnantajan palveluksessa. Heidän pääasiallinen tavoitteensa ei ole kuitenkaan luoda pitkää uraa vain yhdessä yrityksessä, vaan jos heille avautuu houkuttelevampia mahdollisuuksia muualta, siirtyvät he huoletta toisen työnantajan palvelukseen. Asiat, joiden vuoksi y-sukupolvi voisi vaihtaa työpaikkaa, ovat työilmapiiri sekä yleinen ilmapiiri ja itsensä kehittäminen. Y-sukupolvi arvostaa erilaisia sosiaalisia suhteita ja haluavat verkostoitua uusien ihmisten kanssa. Vaikka nuoret arvostavat uusia haasteita ja kehittymismahdollisuuksia, samalla he kuitenkin haluavat työpaikan olevan vakaa ja luotettava. (Piha & Poussa 2012, 80-83.)

2.3 Digitaalisuus työelämässä

Digitaalisuus on noussut osaksi työelämää. Digitaalisuudella tarkoitetaan, että työpaikoilla otetaan käyttöön uutta digitaalista teknologiaa osaksi päivittäistä työntekoa. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että muutamme kuvia ja dokumentteja sähköiseen muotoon tai tallennamme tietoja ja hyödynnämme sitä uuden ymmärryksen aikaansaamiseksi. (Juhanko & Jurvansuu 2015).

Yleisesti suomalaisilla yrityksillä olisi hyvät valmiudet digitalisaation hyödyntämiseen. Digitaalisuus mahdollistaa työn tekemisen viisaammin ja paremmin. Suomessa on vuonna 2015 ollut vahvasti digitaalisesti suuntautuneita pk-yrityksiä 8 prosenttia, eli noin 18 000-19 000 yritystä. Vahvasti digitaalinen yritys on sellainen, joka käyttää useampaa digitaalista työkalua, kuten sosiaalinen media, verkkokauppa yrityksen myynnissä tai yrityksen ostot verkossa. Rikaman (2015) mukaan digitaalisuudella on vaikutusta uusien liiketoiminta- ja asiakasmahdollisuuksien synnyttämiseen. Digitaalisuuden uskotaan myös parantavan yrityskuvaa ja asiakaspalvelua. (Rikama 2015).

Y-sukupolvi on syntynyt ja kasvanut keskellä digitaalisuutta, joten heidän käytös arjesakin eroaa vanhemmasta sukupolvesta. Nuoret osaavat hyödyntää esimerkiksi internetin palveluita laajemmin kuin vanhemmat ihmiset. Nuoret etsivät halvimman ratkaisun internetin kautta, kun vanhemmat ihmiset kääntyvät lähimarketin puoleen. (Palojärvi 2015). Digitaalisuudelle ominaista on, että työroolit muuttuvat. Digitalisoituneessa työelämässä osaaja-asiantuntijat pärjäävät. Osaaja-asiantuntija vaihtaa mielellään työroolista toiseen ja jakaa omaa tietotaitoaan muille esimerkiksi verkossa. Tässä muutoksessa auttavat erilaiset digitaaliset kommunikointikanavat. Työntekijöiltä vaaditaan nykyään nopeaa uusien kanavien ja työkalujen sisäistämistä. Tässä asiassa y-sukupolvi hyötyy suuresti siitä, että ovat kasvaneet erilaisten digi-laitteiden parissa. (Nortio 2015).

Työyhteisön kannalta yrityksen digitaalisuus näkyy esimerkiksi siinä, että henkilöstön intranetin lisäksi on käytössä erilaiset sosiaaliset intranetpalvelut. Tämä palvelu mahdollistaa työyhteisön keskinäisen verkostoitumisen ja tiedonvaihdon. Työnteon muuttuessa paikasta riippumattomaksi tämänlaisten palveluiden tärkeys nousee, jotta yhteisöllisyyden tunne työyhteisön kanssa säilyisi. Vuonna 2015 vain joka kymmenes suomalainen yritys hyödynsi sosiaalista mediaa, kuten Facebookia, tuotteiden ja palveluiden kehityksessä. Sosiaalinen media luo hyvät lähtökohdat yritysten välisiin sekä yritysten ja asiakkaiden välisiin verkostoitumisiin. (Sjöholm 2015.)

3 Sitoutuminen

Sitoutuminen tarkoittaa psykologista kytkestä ihmisen ja kohteen välillä. Tässä opinnäytetyössä sitoutuminen tarkoittaa ihmisen suhdetta työhön. Sitoutuminen parhaimmillaan työkäyttäytymisen näkökulmasta tarkoittaa sitä, että työntekijät tulevat aamulla mielellään töihin, haluavat ja ottavat vastuuta työnteosta, organisaatiosta ja näiden kehittämisestä. Sitoutuessaan työntekijä tuntee innostusta työntekoa kohtaan ja tekee työtehtävät tehokkaasti. On kuitenkin hyvä erottaa sitoutuminen ja hyväksyminen. Ihminen voi suorittaa työtehtävät myös ilman sitoutumista, mutta silloin hän ei ole erityisen innostunut työtehtävistään. Sitoutumisen vastakohtana voidaan pitää vastustamista. Vastustamista on se, jos työntekijä yrittää luopua hänelle asetetusta työtehtävästä. Vastustaminen voi ilmetä selittelynä, vetäytymisenä sekä viivyttelynä. (Viitala 2013, 88-89.)

Henkilöstön sitoutuminen on organisaation arvojen ja tavoitteiden tunnistamista ja hyväksymistä. On olennaista, että työntekijän ja yrityksen arvot täsmäävät. Työskentely ei mahdollisesti onnistu ollenkaan, jos yrityksen arvot ovat täysin ristiriidassa omiin henkilökohtaisiin arvoihin. Sitoutuminen organisaatioon ilmenee myös siinä, että kuinka suuresti työntekijä tuntee itsensä osaksi organisaatiota. Sitoutuneella työntekijällä on korkea moraalinen organisaatiota kohtaan, jossa hän työskentelee. Voitaisiin olettaa, että tällöin työntekijä ei vaihtaisi työpaikkaa tai aiheuttaisi turhilla poissaoloilla harmia organisaatiolle (Suurnäkki 2006, 107.)

Yritykset haluavat palkata työntekijöitä, jotka sitoutuvat työtehtävään ja organisaatioon. Sitoutuneet työntekijät ovat luovia ja tehokkaita. Sitoutumisen tärkeys on vähitellen nousut yhä tärkeämmäksi asiaksi yritysmaailmassa. Sitoutunut työntekijä tekee parhaansa yrityksen sekä kollegoidensa hyväksi, auttaa muita ja nauttii aidosti siitä. Työympäristö vaikuttaa suuresti siihen, kuinka sitoutunutta henkilöstö on. Työympäristöön vaikuttaa suuresti millainen henkilöstön yhteishenki on ja millainen yleinen ilmapiiri työpaikalla vallitsee. Toinen asia, mikä edesauttaa työntekijöiden sitoutumista, on tyytyväisyys. Kun työntekijä on tyytyväinen hänen tilanteeseensa yrityksessä, mahdollistaa se hänen sitoutumisensa sekä työtehtävään että koko organisaatioon. Työntekijöille on tärkeää, että heidän tekemänsä työ on merkityksellistä ja tärkeää yrityksen kannalta. (Abu-Shamaa & Al-Rabayah & Khasawne 2015, 8-9, 15.)

Sitouttamisen keinoja on monia ja kuten sanottu työntekijät sitoutuvat eri keinoin. Sitouttamisen keinoja ovat esimerkiksi kilpailukykyinen palkka sekä muut edut ja hyödyt, hyvä

johtaminen, mahdollisuus kehittymiselle ja uuden oppimiselle, kiinnostava työ sekä nykyisin arvostettu työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Sitouttaminen lähtee jo rekrytointiprosessissa eli hakijoille on luotava oikeanlainen kuva työtehtävästä sekä annettava valitulle henkilölle laadukas perehdytys. Tämän vuoksi on tärkeää, että työhaastattelussa varmistetaan, että hakijalla on oikeanlainen kuva työtehtävästä, jotta saataisiin työntekijä sitoutettua sekä välttyttäisiin esimerkiksi vaihtuvuuden aiheuttamilta kustannuksilta. (Viitala 2013, 88-89.)

Jokaisen työnantajan tavoitteena tulisi olla, että työntekijät kokevat kuuluvansa organisaatioon ja olevat osa sitä. Sitoutuneet työntekijät tekevät työtehtävänsä kiitettävästi, jotta organisaatio hyötyisi heidän ahkeruudestaan. He eivät siis tee työtään ainoastaan itseään varten vaan myös koko organisaatiota varten. Sitoutumisen täytyy olla molemminpuolista eli myös työnantajan tulee näyttää sitoutuneisuutta työntekijöitään kohtaan. (Viitala 2013, 85-87.)

3.1 Sitoutumisen luonne

1980-luvun työelämässä havaittiin, että ihmiset arvostavat eri asioita elämässä, joten jokainen myös sitoutuu eri tavalla. Sitoutumiseen vaikuttaa kolme eri asiaa, kohde, luonne sekä voimakkuus. Ihannetilanne olisi sellainen, että jokainen pääsisi työskentelemään sellaisen aiheen parissa, joka aidosti saisi ihmisen sitoutumaan tekemiseen. Eli sitoutumisen kohde olisi kiinnostava ja merkityksellinen. On hyvä erottaa myös se, että onko työntekijä sitoutunut työtehtävään vai organisaatioon. Työntekijöiden sitoutumisella voi olla organisaatiossa monta eri kohdetta, kuten organisaatio, työtehtävä, kollegat, esimies, projekti tai tiimi. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltavia sitoutumisen kohteita ovat organisaatio ja itse työ. Lääkäreiden työssä painottuu omien ammatillisten arvojen noudattaminen, joten he saattavat sitoutua ammattiinsa enemmän kuin työnantajaan tai organisaatioon. (Lämsä & Hautala 2005, 92-93.; Lampikoski 2005, 51.)

Sitoutumisen toinen ominaisuus on luonne eli millaista kenenkin sitoutuminen on. Meyer ja Allen ovat määritelleet sitoutumiselle kolme eri luonteenpiirrettä:

1. jatkuvaperusteinen sitoutuminen
2. normatiivinen sitoutuminen
3. tunneperäinen sitoutuminen

Ihminen, jonka sitoutuminen on jatkuvaperusteista, on kiinnostunut tekemään työtä jatkuvasti. Hänelle työnteko on hyödyllisempää kuin se, että työtä ei tehtäisi. Jotta jatkuvaperusteinen sitoutuminen olisi mahdollista, tulee työntekijän saada itselle mielihyvää työn tuloksesta. Työntekijän on aidosti nautittava omasta työstään, jotta hänen mielestään vaativa ja panostusta vaativa työ on hänelle mielekkäämpää kuin se, että hän ei tekisi työtä lainkaan. (Lämsä & Hautala 2005, 93.)

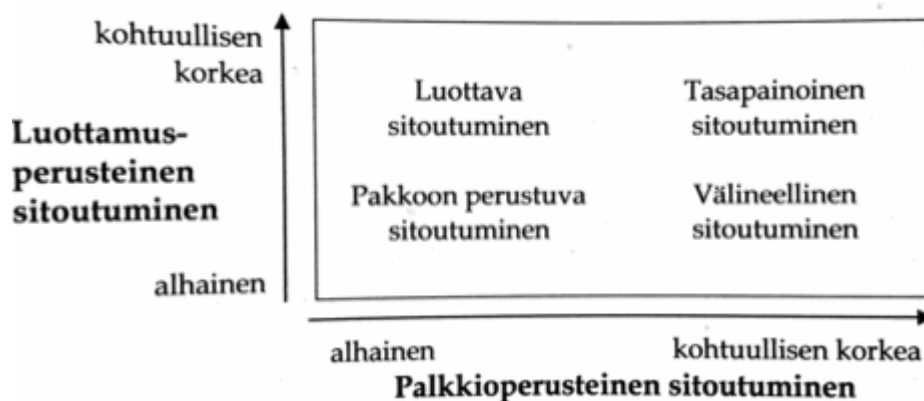
Ihminen on normatiivisesti sitoutunut, kun hän tekee työtä ahkerasti hänelle annettujen ohjeiden, sääntöjen ja normien mukaisesti. Säännöt voivat tulla esimerkiksi lainsäädännöstä. Sitoutumiseen tarvitaan muitakin normeja, joita työntekijä itse pitää tärkeinä ja motivoivina. Normatiiviseen sitoutumiseen liittyy velvollisuusoppi eli deontologia. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos työntekijälle asetetaan työtehtävä, jonka hän lupaa hoitaa sovitussa ajassa, hän tuntee normatiivisten ohjeiden lisäksi velvollisuuden tuntoa hoitaa tehtävän. Työ itsessään on työntekijälle velvollisuus, ja se tulee hoitaa parhaalla mahdollisella tavalla. Kukaan ei voi aina onnistua työtehtävissä ilman apua, ja avun kysyminen on sallittua ja suotavaa. (Lämsä & Hautala 2005, 93-94.)

Kolmas sitoutumisen luonne on tunnepohjainen sitoutuminen. Tämä tarkoittaa työntekijän omiin arvoihin, tunteisiin ja samaistumiseen perustuvaa sitoutumista. Tunnepohjaisesti sitoutuneelle työ on tärkeää ja hän on kiintynyt siihen sekä arvostaa sitä. Kun ihminen sitoutuu työhönsä tunteella, hän voi pitää työtä kutsumuksena tai elämäntehtävänä. Joillain aloilla arvokokemus eli intohimo työtä kohtaan korostuu, esimerkiksi luovilla aloilla ja hoivatyössä. Työtä pidetään arvokkaana, sen tekemisen ja siinä onnistumisen vuoksi. Lääkärit voivat tuntea työnsä kutsumuksena auttaa muita ihmisiä. (Lämsä & Hautala 2005, 93-94.)

On mahdollista, että työntekijän sitoutuminen on ainoastaan yhden luonteenpiirteen mukaista. On kuitenkin yleistä, että ihmisen sitoutumisessa esiintyy vaikutteita useasta luonteenpiirteistä. (Viitala 2013, 87.)

Työntekijät sitoutuvat eri asioiden ansiosta. Sitoutumisen voimakkuus on myös eritasoisista. Sitoutuminen on voimakkaimmillaan silloin, kun ihminen tekee työkseen sitä mikä on hänen intohimonsa ja kutsumuksensa. Vähempikin sitoutuminen kuitenkin riittää työn ansiokkaaseen hoitamiseen. Täysi sitoutumattomuus ja pienellä vaivalla tekeminen ei ole oikeudenmukaista muita työyhteisön jäseniä kohtaan, koska silloin muiden työmäärä lisääntyy. (Lämsä & Hautala 2005, 94.)

Aristoteleen hyveteoriaa hyödyntäen voidaan selvittää sitoutumisen voimakkuutta. Tällä voidaan vastata kysymykseen: mitä on sopiva ja tarkoituksenmukainen sitoutuminen? Sitoutumisen voimakkuuden tulee olla kohtuullista. Kohtuullisuuden arvioiminen saattaa olla vaikeaa ja tapauskohtaista. Jokaisen tulee kehittää itseään niin, että tunnistaa omalla kohdallaan, milloin oma sitoutuminen on kohtuullisella tasolla. Seuraavassa kuviossa on esitetty sitoutumisen typologia, jossa sitoutuminen on jaettu palkkio- ja luottamusperusteisiin luonteenpiirteisiin.



Kuvio 1. Sitoutumisen luonne (Lämsä & Hautala 2005, 95.)

Työntekijän sitoutuminen voi syntyä myös pakosta. Syy työntekoon voi olla vain rahallinen, jolloin hänen herkkyytensä lähteä yrityksestä on korkea. Palkkioperusteinen sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijän sitoutuminen perustuu siihen millaisia palkkioita hänellä on mahdollisuus saada. Palkkiot voivat olla aineellisia, sosiaalisia tai psykologisia. Aineellisia palkkioita ovat palkka ja muut materiaaliset edut. Sosiaalisilla palkkioilla tarkoitetaan työilmapiiriä sekä työkavereita ja psykologisilla esimerkiksi itsensä kehittämistä. Ihmiset voivat verrata onnistumistaan sillä, että kuinka ison palkkion he ovat saaneet, niin yhtä hyvin he ovat onnistuneet. Kun työntekijä tuntee, että hän on saanut tarpeeksi suuren palkkion, voidaan sanoa hänen sitoutuvan. Sitoutuminen voi olla myös välineellistä eli sitoutuminen tapahtuu jonkun asian takia, kuten uuden saavutetun työpaikan tai hyvän palkan vuoksi. (Lämsä & Hautala 2005, 95-96.)

Luottamusperusteinen sitoutuminen on moraaliin ja tunteeseen perustuvaa. Moraalisuus näkyy niin, että työntekijä kokee velvollisuutta työtään kohtaan. Kun työntekijä noudattaa

tätä velvollisuutta, tulee organisaation antaa hänelle oikeuksia, kuten oikeudenmukaisen palkkauksen, tasa-arvoisen työyhteisön ja kohtelun. Luottamusperusteisessa sitoutumisessa tunteet näkyvät siten, että työntekijä pitää työstään ja arvostaa sitä sekä se antaa työntekijälle mielihyvää. Kun ihminen on kiintynyt työhönsä, voidaan myös olettaa hänen muuttuvan luovemmaksi ja innovatiivisemmaksi. (Lämsä & Hautala 2005, 95-96.)

3.2 Sitoutumisen ja sitouttamisen merkitys

Maailman muuttuessa vaaditaan myös työntekijöiltä muutosta, esimerkiksi heidän osaamisessaan. Henkilöstön kehittäminen on yrityksille investointi ja investoinneista kannattaa pitää kiinni. Yrityksen tulisi sitouttaa työntekijä ja hänen päivitetty osaamisensa organisaatioon. Työntekijöihin panostaminen ja heidän osaamisensa arvostaminen ja sitouttaminen tuo monia hyötyjä:

- Yritys säästää rekrytointi-, valinta- ja perehdytyskustannuksissa, koska nykyisen henkilöstön sitouttaminen on edullisempaa kuin uuden rekrytointi.
- Yrityskuvan luominen, joka houkuttelee osaavia henkilöitä.
- Tiedot ja taidot eivät siirry työntekijöiden mukana kilpaileville yrityksille.
- Osaavat työntekijät edesauttavat yrityksen menestystä ja sitä kautta luovat uusia työpaikkoja osaaville tekijöille.
- Yrityksessä säilyy ja jopa paranee tuottavuus, tehokkuus sekä suorituskyky.
- Asiakkaat pysyvät lojaaleina ja tyytyväisinä, joka mahdollistaa myyntitulosten pysymisen korkealla.
- Yrityksen kilpailukyky pysyy korkealla tai jopa nousee. (Lampikoski 2005, 77-79.)

Yritykset kilpailevat keskenään osaamisesta. Osaaminen mahdollistaa yrityksen menestyksen, joten yritysten tulee huolehtia, että heidän avainosaaminen on sitoutettuna yritykseen. Se on yritykselle suuri menetys, jos työntekijän mukana siirtyy kilpailijalle sellaista tietoa tai osaamista, joka on yrityksen menestyksen takana. (Lampikoski 2005, 77-79.)

Sitoutumisesta ei ole ainoastaan hyötyä yritykselle vaan myös työntekijälle, ja se vaatii tietysti, että työntekijä on tyytyväinen yritykseen, jossa työskentelee. Kokonaisvaltainen

tyytyväisyys on tärkeää eli työntekijän tulisi olla tyytyväinen organisaation lisäksi hänen esimieheensä, kollegoihin sekä palkkaukseen, jotta tyytyväisyys olisi mahdollista. Tyytyväisyys takaa sen, että työntekijä tuntee olevansa osa yritystä ja hänen työllään on merkitystä. Työn merkityksellisyydellä ja sillä, että työntekijä tuntee itsensä osaksi yritystä, on suuri merkitys. Yrityksen menestyessä on hienoa, jos työntekijä tuntee, että on myös hänen ansiotaan, että tähän tilanteeseen on päästy. Työntekijä hyötyy organisaatioon sitoutumisesta myös eläke-eduilla, kollegoiden kanssa solmituista pitkäkestoista ystävyyssuhteista. Myös varmuus työpaikasta tuo onnellisuutta. Elämässä tulee tehdä valinta millaiseen tiimiin haluaa työmaailmassa kuulua. Jokaisen tulisi löytää sellainen, jossa itse aidosti viihtyy. Kun henkilö on löytänyt itselle sopivan tiimin, on hänen mahdollista nauttia työnteosta, työoloista, kollegoista sekä varman työpaikan tunteesta. (Lampikoski 2005, 79; Kumar & Pansari 2015, 68-69.)

3.3 Henkilöstön vaihtuvuus

Yrityksen henkilöstössä kuuluu tapahtua pientä vaihtuvuutta. Yleistä, sopivaa vaihtuvuuden määrää on vaikea sanoa, koska se riippuu paljon alasta ja yrityksestä. Kun vaihtuvuus on noin 5–10 %, sen sanotaan olevan hyvää vaihtuvuutta (Hakoinen 2015). Vaihtuvuutta tapahtuu erityisesti sellaisilla aloilla, joilla työskentelee nuoria tai opintojen ohessa työskenteleviä. Kun yrityksen henkilöstössä tapahtuu suurta vaihtuvuutta, on johdon huomioitava erityisesti työntekijöiden laadukas rekrytointi ja perehdytys. Vaihtuvuuden syynä ei voida aina pitää huonoa sitoutumista. Muita syitä vaihtuvuuteen voivat olla:

- työ ei vastannut odotuksia
- esimieheltä ei saa riittävää tukea tai huomiota
- puutteellinen perehdytys tai riittämätön osaaminen
- tehtävät tai vastuu ei vastannut odotuksia
- vähäiset kehittymismahdollisuudet
- ongelmat johdossa, kuten henkilöstön puutteellinen arvostaminen (Viitala 2013, 87-88.)

Henkilöstön vaihtuvuus tekee yrityksen toiminnalle myös hyvää. Uudet ajattelutavat ja toimintamallit virkistävät yrityksen toimintaa. Uuden työpaikan ja uusien haasteiden saaminen voi tuoda työntekoon lisää motivaatiota. Työpaikan vaihto voi olla vaihtoehto sellaisen työn löytämiseen, johon pystyisi sitoutua. Samalla kun vaihtuvuus tuo yritykseen

uudenlaista virtaa, se myös tuo lisäkustannuksia. Kustannuksia ja menetyksiä ovat esimerkiksi rekrytointi- ja perehdytyskustannukset, menetettyyn osaamisen investoidut kustannukset tai yksittäinen tieto. Syytä erityisesti suurelle vaihtuvuudelle tulee selvittää, jotta sitä voidaan tulevaisuudessa vähentää. Syy vaihtuvuudelle voi löytyä muun muassa johtamisesta ja työilmapiiristä. (Viitala 2013, 87-88; Hakoinen 2015.)

Haikosen (2015) mukaan 75 % henkilöstön oma-aloitteisesta lähtövaihtuvuudesta johtuu huonosta esimiestoiminnasta ja johtamisesta. Työntekijät arvostavat vuorovaikutus- ja keskustelutaitoja, erityisesti esimiehiltään he toivovat avointa ja toimivaa vuorovaikutustaitoja. Avoimilla vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että esimies pitää työntekijät ajan tasalla yritykseen liittyvissä asioissa. Myös yhteisten ja henkilökohtaisten tavoitteiden pitää olla selvillä, jotta kaikki voivat toimia parhaalla mahdollisella tavalla ja kaikki tuntevat itsensä merkityksellisiksi. Esimiehen voi tietysti olla vaikea löytää kultaista keskietä siitä, että kuinka paljon hänen tulee olla alaisilleen läsnä ja kuinka paljon heille tulee antaa vapautta. (Haikonen 2015; Vattulainen 2015.)

Alahuhta kertoo hänellä olevan kokemusta siitä, että henkilöstön kehittäminen on vähentänyt vaihtuvuutta. Henkilöstön kehittämisen myötä myös yrityskuva paranee, ja yritys muuttuu halutuksi työnantajaksi. Muita keinoja henkilöstön kehittämisen lisäksi vaihtuvuutta vastaan ovat rekrytointiin ja koulutuksiin panostaminen sekä työnkierto. (Heiskanen 2015, 32.)

Henkilöstön sitoutumista ja lähtöalttiutta kannattaa seurata sekä mitata. Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää, että osaaminen pysyy yrityksen sisällä, joten henkilöstön mielipiteitä ja ajatuksia sitoutumisesta ja lähtemisestä kannattaa ja tulee kuunnella. Johdon on tärkeä vastaanottaa palautetta siitä, että millaisin keinoin heidän osaavat työntekijät saataisiin sitoutumaan organisaatioon. Johto voi kerätä tätä tietoa esimerkiksi haastatteluin. Haastattelu voi sisältää kysymyksiä työtehtävästä, työoloista, esimiestoiminnasta, yrityskulttuurista sekä johtamisesta. Haastattelumenetelmiä on useita, kuten kahdenkeskinen haastattelu, tiimikeskustelu tai haastattelulomake. Jotta näistä mittauksista olisi hyötyä, tulisi niitä toistaa aktiivisesti. Pienetkin muutokset vaikuttavat henkilöstöön, joten erityisesti muutoksen keskellä kannattaa osoittaa kiinnostusta henkilöstön näemyksiin. (Lampikoski 2005, 128-130.)

4 Y-sukupolven näkemyksiä sitoutumisesta

4.1 Näkemyksiä y-sukupolven sitoutumisesta

Kvalitatiivista aineistoa voidaan analysoida monella eri tavalla. Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista sisällön analyysiä. Laadullisessa sisällön analyysissä on tarkoitus löytää haastateltavien vastauksista yhtäläisyyksiä ja eroja. Analyysin tekeminen aloitetaan kirjoittamalla puhtaaksi haastateltavien vastaukset. Haastateltavien vastauksista poimittiin kysymyksien kannalta oleelliset tiedot. (KvaliMOTV 2006.) Haastateltavien perustiedoista muodostettiin taulukko (liite 1).

Kun vastaukset on kirjoitettu tekstimuotoon, aloitetaan analyysin tekeminen. Sisällön analyysin avulla on tarkoitus luoda vastauksista tiivistetty kokonaisuus. Analyysiä tehdään siten, että tutkitaan mitkä asiat toistuvat vastauksissa ja löytyykö vastausten välillä suuria eroja. Laadullisen aineiston analyysi sisältää kolme eri vaihetta, jotka ovat kuvaus, luokittelu ja yhdistely. Kuvaus on analyysin lähtökohta, jonka tarkoituksena on selvittää henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden piirteitä. Kuvailun tarkoituksena on vastata kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Luokittelu tarkoittaa aineiston jäsentämistä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Luokittelun jälkeen voidaan yhdistellä aineistoa. Aineiston yhdistelyllä tarkoitetaan sitä, että pyritään löytämään luokkien välille säännönmukaisuutta tai samankaltaisuutta. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 145-149; KvaliMOTV 2006.)

4.2 Aineiston keruu

Henkilöitä valitaan haastatteluihin tietyn syyn vuoksi, kuten esimerkiksi tiettyyn ryhmään kuulumisen vuoksi. Kohdejoukko määrittää siis sen, keitä haastatteluun voidaan valita. Haastateltavien lukumääräksi valittiin kahdeksan, koska todettiin sen riittävän saamaan tarvittava tieto. Kahdeksan haastateltavaa oli riittävä tähän opinnäytetyöhön, koska tämän selvityksen perusteella ei ollut tarkoitus tuottaa yleistettävää tietoa. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 58-60.) Tämän opinnäytetyön haastateltavien valinnan kriteerinä oli, että he edustavat y-sukupolvea. Haastateltaviksi haluttiin eri-ikäisiä ja taustoiltaan erilaisia ihmisiä. Haastateltavien valintaan käytettiin niin sanottua lumipallo-otantaa (snowball sampling). Lumipallo-otannalla tarkoitetaan sitä, että haastattelijä lähestyy muutamaa avainhenkilöä ja heidät haastateltuaan hän kysyy haastatelluilta ehdotuksia seuraaviksi haastattelun kohteiksi. Valitsin sattumanvaraisesti kolme y-sukupolveen kuuluvaa henkilöä ja haastattelun päätteeksi sain heiltä yksi tai kaksi ehdotusta siitä, ketä voisin haas-

tatella seuraavaksi. Lumipallo-otannan avulla voidaan kerätä suurikin määrä haastateltavia, siihen asti kunnes uusia nimiä ei enää saada. Tässä selvityksessä otannan kerääminen lopetettiin kahdeksaan voimavarojen loppuessa. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 59-60.)

Haastateltavat valittiin iän ja sen perusteella, että heistä jokainen kuului y-sukupolveen. Y-sukupolveen kuuluvista valittiin eri-ikäisiä ja elämäntilanteiltaan sekä taustoiltaan erilaisia ihmisiä, jotta saisin y-sukupolven näkemyksistä mahdollisimman laajan kuvan. Haastateltavia oli kahdeksan, jotka olivat syntyneet vuosina 1980-1996 eli he olivat iältään 20-36- vuotiaita. Haastateltavista neljä oli naisia ja neljä miehiä.

4.3 Puolistrukturoitu haastattelu

Haastattelu on yleinen tiedonkeruun perusmuoto. Ihmisiä haastatellaan silloin, kun haluamme heidän mielipiteensä asiaan, kerätä tietoa, tai haluamme kuulla heiltä, miksi ja miten he toimivat tietyissä tilanteissa. Haastattelu on tarkoituksenmukaista keskustelua, joissa on tärkeää antaa kummallekin puhua ja kuunnella vuorollaan. Haastattelua voidaan käyttää tiedonkeruu menetelmänä erityisesti silloin, kun halutaan antaa haastateltavalle mahdollisuus häntä itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti ja omin sanoin. Haastattellessa haastattelija voi esittää haastateltavalle lisäkysymyksiä ja näin tarkentaa haastateltavan vastauksia. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 34-36.) Tässä opinnäytetyössä toteutettu haastattelumuoto oli puolistrukturoitu. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Pienet poikkeukset kysymysten muotoilussa ja järjestyksessä ovat mahdollisia. Puolistrukturoitu haastattelu sopi menetelmäksi tähän opinnäytetyöhön, koska haastateltavilta haluttiin saada vastauksia tietyistä asioista, eikä koettu tarpeelliseksi antaa heille suurempaa vapautta vastaamisen suhteen. (KvaliMOTV 2006.)

Kerroin haastateltaville yhteydenoton yhteydessä, että miksi heitä haastattelin ja mihin heidän vastauksia tulen käyttämään. Haastattelut toteutettiin mahdollisimman rennossa ja rauhallisessa ympäristössä. Rauhallinen ja rento ympäristö pyrittiin valitsemaan siksi, että kumpikin pystyi keskittymään haastatteluun. Haastateltava sai itse vaikuttaa paikan valitsemisessa. Haastattelut pidettiin työpaikalla, haastateltavan tai minun kotonani. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, eli haastattelutilanteeseen osallistui vain haastateltava ja haastattelija. Yksilöhaastattelut koettiin tuovan haastattelutilanteeseen avoimuutta ja rentoutta. Haastattelutilanne aloitettiin kertomalla aiheesta ja varmistin,

että haastateltava oli ymmärtänyt aiheen oikein. Haastattelu eteni haastattelulomakerungon (liite 2) mukaisesti. Joidenkin kysymysten kohdalla esitin haastateltaville tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan. Haastattelut nauhoitettiin, jotta vastausten analysointi ja puhtaaksikirjoittaminen olisi helpompaa. Haastattelut kestivät noin 30 minuuttia.

Haastattelu alkoi haastateltavan perustietojen selvittämisellä (liite 1). Perustietoja olivat sukupuoli, syntymävuosi, suoritettu tai keskenäjäinen tutkinto, onko haastateltava työsuhteessa, jos on niin mitä tekee työkseen sekä kuinka kauan on työskennellyt nykyisessä yrityksessä ja työtehtävässä. Heiltä, jotka olivat työsuhteessa, kysyttiin myös heidän työsuhteensa laadun eli ovatko he töissä toistaiseksi voimassa olevalla vai määräaikaisella työsopimuksella ja työskentelevätkö he kokoaikaisesti vai osa-aikaisesti. Haastateltavista seitsemän kahdeksasta oli työsuhteessa ja yksi päätoiminen opiskelija. Yksi seitsemästä työsuhteessa olevista työskenteli opintojen ohessa osa-aikaisesti. Loput kuusi työskentelivät kokoaikaisesti. Kaikkien seitsemän työsuhteessa olevien työsuhteen laatu oli toistaiseksi voimassa oleva.

Perustietojen keräämisen jälkeen haastattelu eteni jokaisen haastateltavan kohdalla samassa järjestyksessä teemoittain. Haastattelun teemoiksi nousivat sitouttaminen, sitoutumisen merkitys sekä sitoutumisen kesto ja vaihtuvuus.

4.3.1 Perustiedot

Haastattelun aluksi selvitettiin haastateltavan perustietoja. Seitsemän kahdeksasta haastateltavasta oli työsuhteessa ja jokaisen työsuhteen laatu oli toistaiseksi voimassa oleva. Osa-aikaisia työntekijöitä oli yksi. Tutkimuksen perusteella ei siis voida päätellä onko työsuhteen laadulla merkitystä haastateltavien vastauksiin, koska haastateltavista yksikään ei ollut määräaikaisessa työsuhteessa. Osa-aikaisesti työskentelevän vastaukset eivät eronneet kokoaikaisesti työskentelevien näkemyksistä suuresti, joten ei voida myöskään päätellä onko työajalla vaikutusta haastateltavien näkemyksiin sitoutumisesta.

4.3.2 Sitoutumisen keinot

Ensimmäinen haastattelun teema oli sitouttamisen keinot. Keinoista esitettiin kaksi kysymystä. Ensimmäisen teeman tarkoituksena oli selvittää millaisia sitouttamisen keinoja

haastateltavat arvostavat. Heiltä kysyttiin, että millaisin keinoin heitä sitoutetaan nykyiseen työhön ja mitkä näistä keinoista sitouttaa juuri heitä. Haastateltavista seitsemälle kysymys esitettiin koskien heidän nykyistä työtään ja yhdelle haastateltavalle koskien edellistä työtä, koska hän ei ollut haastatteluhetkellä työsuhteessa.

Haastateltavien vastauksista kolme sitouttamisen keinoa toistui usealla vastaajalla. Yleisimpiä sitouttamisen keinoja, joita haastateltavien työpaikoilla käytettiin, olivat työnkuvan monipuolistaminen, kilpailukykyinen palkkaus sekä työaikojen joustavuus. Muita tyypillisiä vastauksia olivat työn ja esimiehen joustavuus sekä työilmapiiristä huolehtiminen. Haastateltavat kommentoivat arvostetuimpia sitoutumisen keinoja seuraavasti:

"Yritys tarjoaa kilpailukykyisen palkan. Mun työnkuva on vaihteleva ja monipuolinen eli pääsen tekemään päivänkin aikana erilaisia tehtäviä. Eli työnantaja siis mahdollistaa sen, että meillä pysyy mielenkiinto meidän työhön." (Haastateltava B. 24.1.2016.)

"Työnantaja arvostaa sitä, että olen valmis tekemään kaikkia työtehtäviä, työnantajalle olen siis hyvä työntekijä ja joustavuus taas itselleni tuo enemmän töitä". (Haastateltava C. 24.1.2016.)

"Työajat ovat joustavia eli ne antaa myöten omille menoille. Työ on sellaista, että pystyn itse määrittämään mitä teen milloinkin ja esimerkiksi kenen kanssa. Se on parasta, että saan päättää itse mitä teen, kunhan työt tulee hoidetuksi." (Haastateltava E. 28.1.2016.)

"Meitä sitoutetaan kouluttamalla, meihin luotetaan ja annetaan vapautta ja vastuuta. Meille tarjotaan myös jotain työsuhte-etuja, esimerkiksi lounasetu. Muita on työilmapiiristä huolehtiminen ja sitten myös kilpailukykyinen palkka." (Haastateltava D. 31.1.2016.)

Haastateltavien vastauksista toistui usein kaksi eri sitouttamisen keinoa. Nämä keinot olivat toimiva esimiestyö ja työyhteisö. Esimieheltä he toivoivat vastuuta sekä vapautta. Työilmapiirin tuli olla toimiva ja sitä pidettiin tärkeämpänä kuin palkkausta. Esimiehen ja työilmapiirin välillä nähtiin myös yhteys. Jos esimiehen toiminta oli työntekijöiden mielestä hyvää, vaikutti se positiivisesti työyhteisöön ja päinvastoin. Haastateltavat nostivat seuraavia asioita esille:

"Saan tehdä mitä haluan, on paras juttu. Eli esimies antaa vastuuta ja luottaa. Ja työterveys on myös." (Haastateltava E. 28.1.2016)

"Ennemmin sitoudun hyvän työilmapiiriin ja työkavereiden vuoksi kuin palkan. Ja kyllä esimiehen toiminnalla on myös merkitystä." (Haastateltava G 31.1.2016.)

4.3.3 Sitoutumisen kesto ja vaihtuvuus

Toisena teemana tutkimuksessa oli sitoutumisen kesto ja vaihtuvuus. Luvussa 2.2. mainitaan, että y-sukupolven edustajat vaihtavat työpaikkoja useastikin, koska haluavat kehittää itseään ja saada uusia haasteita. Haastateltavilta kysyttiin kuinka pitkäksi ajaksi he voisivat sitoutua yhteen yritykseen tai työtehtävään sekä mikä saisi heidät vaihtamaan työpaikkaa ja ovatko he harkinneet sitä viimeisen puolen vuoden aikana.

Samassa yrityksessä niin, että työnkuva voisi muuttua, haastateltavat olivat valmiita työskentelemään vaihtelevia aikoja. Kolme vastasi 8–10 vuotta, loput viisi eivät pitäneet mahdollisena ajatuksena, että työskentelisivät samassa yrityksessä yli 30 vuotta tai koko loppuelämän ajan. Useimmat pitivät mahdollisuutena useamman kymmenen vuoden sitoutumiselle sitä, että työilmapiiri ja muut asiat toimivat. Yksi haastateltava kommentoi asiaa seuraavasti:

”Jos hyvä yritys, niin miksei koko loppuelämän, mutta en nykyiseen. Jos kaikki palaset loksatelee paikoilleen.” (Haastateltava E. 28.1.2016.)

Haastattelemani henkilöt olivat valmiita luomaan koko uransa yhdessä yrityksessä. Kaikkien heidän arvostamiensa asioiden tulisi kuitenkin toimia yrityksessä, jotta näin pitkä sitoutuminen olisi mahdollista. Näillä asioilla he tarkoittivat esimerkiksi heidän arvostamiaan sitouttamisen keinoja.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, että mikä saisi heidät vaihtamaan työpaikkaa. Haastateltavien vastauksissa toistui sana palkka, mutta sen merkitys vaihteli vastaajien kesken. Vastaajista ainoastaan yksi oli valmis vaihtamaan työpaikkaa pienenkin palkan nostamisen myötä. Kaksi vastaajista olisivat valmiita vaihtamaan mittavamman korotuksen myötä. Puolet vastaajista kertoivat, että eivät vaihtaisi työpaikkaa pelkän palkankorotuksen vuoksi. Heille kaikille oli tärkeämpää työilmapiirin toimivuus. Muita työpaikan vaihtamiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka nousivat vastauksista esille useaan otteeseen, olivat huono työilmapiiri, huono esimiestoiminta ja johtaminen.

”Työilmapiirin takia voisin vaihtaa, jos se ei siis toimisi. En euron tuntipalkan korotuksen myötä alkaisi vaihtamaan, koska nykyisessä hyvä ilmapiiri. Palkka ei siis olisi ainoa syy, miksi vaihtaisin. Pitäisi kuitenkin joka päivä jaksaa sinne mennä, joten kyllä se työympäristön toimivuus on tärkeää.” (Haastateltava B. 24.1.2016.)

”Parempi palkka, mutta vähintään 1000e sen pitäisi kyllä nousta, työtehtävät olisivat muualla entistä kiinnostavampia. Ja se, että pääsisin muualla etenemään urallani.” (Haastateltava D. 1.2.2016.)

"Huonot esimiehet ja johtaminen, joilta ei saa tukea omaan tekemiseen ja työhön. Huono palkka myöskin, työterveyden puute ja huono työilmapiiiri. Se, että ei saa ollenkaan itse vaikuttaa omaan työhönsä. Omat arvot eivät kohtaa työpaikan arvojen kanssa. Työn uhkaavuuden ja vaarallisuuden taso." (Haastateltava E. 28.1.2016.)

"Palkka saisi vaihtamaan ja paremmat tehtävät. Voisin vaihtaa vaikka parinkin sadan korotuksesta, jos tehtäväkuva pysyisi samana." (Haastateltava H. 31.1.2016.)

Haastateltavilta kysyttiin myös, että ovatko he harkinneet työpaikan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana ja miksi. Kysymystä muokattiin kahden haastateltavan kohdalla, koska haastateltava G oli työskennellyt vasta kolme kuukautta nykyisessä työssään ja yrityksessä sekä haastateltava H ei ollut työsuhteessa haastatteluhetkellä. Haastateltava G:ltä kysyttiin, että oliko hän tuon kolmen kuukauden aikana harkinnut työpaikan vaihtoa ja haastateltava H:lta kysyttiin, että harkitsiko hän viimeisimmän työsuhteen aikana työpaikan vaihtamista.

Haastateltavista viisi ei ollut harkinnut työpaikan vaihtoa ja kolme vastaajaa myönsi harkinneensa vaihtamista. Suurin osa haastateltavista ei siis ollut harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana. Syyt tähän olivat hyvät työolosuhteet ja työn sopiminen omaan elämäntilanteeseen. Tekijät mitkä saivat kolme vastaajaa harkitsemaan työpaikan vaihtoa, olivat esimiestyö ja johtaminen sekä työolosuhteet. Haastateltavat perustelivat vastauksiaan seuraavasti:

"En ole harkinnut vaihtavani, syynä minulle sopivat työajat sekä toimiva johtaminen." (Haastateltava G 31.1.2016.)

"Kyllä olen, tänään viimeksi. Eniten kiinni esimiehistä ja johtamisesta. Pomoista joihin ei voi luottaa ja tekevät oman työskentelyn todella vaikeaksi. Yhdistyksen todella huono taloudellinen tilanne myös mietityttää." (Haastateltava E 28.1.2016.)

4.3.4 Sitoutumisen merkitys

Viimeinen tutkimuksen teema oli sitouttamisen merkitys. Teemaan kuului kaksi eri kysymystä, joista ensimmäinen oli, että miten sitoutuminen näkyy haastateltavan työssä ja työnteossa. Haastateltavien vastauksissa toistui useimmiten se, että he panostavat sitoutuessaan tekemänsä työn laatuun. Toinen asia mikä toistui, oli että omalla työllään voivat vaikuttaa siihen, että yrityksellä, työyhteisöllä ja kollegoilla menisi hyvin. Kolmas

usealla haastateltavalla toistuva vastaus oli, että he ovat valmiita joustamaan työajoissa ja tekemään mahdollisia ylitöitä. Haastateltavat perustelivat vastauksiaan seuraavasti:

"Sitoutuneisuus näkyy työnlaadussa, eli haluan, tehdä työni aina niin hyvin että työnantaja sekä asiakas ovat tyytyväisiä." (Haastateltava A. 24.1.2016.)

"Olen motivoitunut työtäni kohtaan, ja haluan tehdä kaiken parhaalla mahdollisella tavalla. Haluan omalla toiminnalla vaikuttaa myös siihen, että muilla työyhteisön jäsenillä menisi hyvin." (Haastateltava D. 28.1.2016.)

Teeman toisena kysymyksenä oli, että mitä ajatuksia sitoutuminen herätti vastaajissa ja mikä on sitoutumisen merkitys työhön ja organisaatioon heille. Kaikki haastateltavat pitivät sitoutumista tärkeänä sekä itsensä että organisaation kannalta. Osa eritteli, että mitä he arvostavat sitoutumisessa. Useimmat haastateltavista vastasivat, että sitoutuminen tarkoittaa heille sitä, että he tekevät sellaista työtä, josta he oikeasti nauttivat ja menevät mielellään päivittäin töihin. Haastateltavista useat sanoivat työntekijöiden sitoutumisesta olevan hyötyä aina yritykselle. Alla kahden haastateltavan vastaukset, jotka kuvaavat hyvin kokonaisuutta kaikkien haastateltavien vastauksista:

"Sitoutuminen on tärkeää, ja mielestäni on tärkeää tehdä sellaista työtä josta nauttii ja ei ärsytä mennä aamuisin töihin. Vapaa-aika suhteessa työaikaan on tärkeä, mutta myös palkka motivoi. Haluan panostaa siihen, että yritys menestyy, joten teen työtehtävät kiitettävästi. Siitähän se oma elinkeino on kiinni." (Haastateltava B. 24.1.2016.)

"Sitoutuminen on tärkeää, koska se vaikuttaa sekä oman työn hoitamiseen ja myös muiden. Vaikka haluankin vaihtaa työpaikkaa, teen kuitenkin oman työni hyvin, muiden ja yrityksen onnistumisen vuoksi." (Haastateltava E. 28.1.2016.)

5 Johtopäätökset

Itsetietoinen ja työympäristöstä välittävä y-sukupolvi on siirtynyt työhön ja tavoitteenani oli selvittää y-sukupolven näkemyksiä sitoutumisesta. Opinnäytetyön tavoitteenani oli selvittää y-sukupolven näkemyksiä sitoutumisesta työhön. Tutkimuksessa selvitettiin miten y-sukupolvi sitoutuu, millaisia sitoutumisen keinoja he arvostavat, mitä sitoutuminen heille merkitsee ja kuinka pitkäksi ajaksi he kokevat voivansa sitoutua yhteen yritykseen ja työtehtävään.

Näyttäisi siltä, että y-sukupolven edustajilla on hyvin positiivinen näkemys sitoutumisesta ja he pitävät sitä olennaisena asiana heidän itsensä sekä yrityksen kannalta, jossa he työskentelevät. Suurelle osalle tutkimukseen osallistuneista vastaajista sitoutuminen tarkoitti sitä, että tekee sellaista työtä, josta oikeasti nauttivat.

Y-sukupolvesta kirjoitetusta viitekehyksessä sekä aiemmin tehdyissä tutkimuksissa on yhtäläisyyksiä tämän opinnäytetyön tutkimustulosten kanssa. Pihan ja Poussan tekemän tutkimuksen mukaan 87 % Aalto Yliopiston opiskelijoista tekee mieluusti töitä ryhmässä tai parin kanssa (Piha & Poussa 2012, 32). Jotta tämä työskentelytyyli on mahdollista, vaaditaan, että työilmapiiri on hyvä ja kollegat tulevat toimeen keskenään. Opinnäytetyössä nousi esille kaksi piirrettä, joita haastattelemani y-sukupolven edustajat arvostavat työssään. Työilmapiiri nousi esille useamman vastauksissa. He kokivat työilmapiirin yhdeksi tärkeimmistä asioista, jotta töihin olisi mukava mennä ja yhteistyö onnistuisi kollegoiden kanssa. Opinnäytetyöstä selvisi, että työilmapiiriä pidetään erittäin tärkeänä asiana mukavien työkavereiden ohella. Työilmapiiriä pidettiin oleellisempana asiana työpaikkaan sitoutumisen kannalta kuin palkkausta. Vaikuttaisi siltä, että y-sukupolvelle on tärkeää solmia ihmissuhteita ja verkostoitua, joten myös tämän takia työilmapiirin toimivuus on tärkeää.

Toinen y-sukupolven arvostama asia oli esimiestyön ja johtamisen toimivuus. Sanotaan, että esimiestyön ja johtamisen toimivuuden tärkeys on noussut yhä tärkeämmäksi asiaksi. Johtajuuden katsotaan vaikuttavan moniin asioihin työympäristössä. Myös y-sukupolvi pitää esimiestyötä erittäin tärkeänä asiana. (Piha & Poussa 2012, 90-93.) Viitekehyksen luvussa 2.2. tuli esille, että y-sukupolven edustajat arvostavat esimieheltä saatua vastuuta ja vapautta, jotta he voivat esimerkiksi tuntea tekemänsä työn merkitykselliseksi. Vastauksissa kolme keinoa toistui usein. Nämä keinot olivat työilmapiiri ja työkaverit, esimiestyö sekä vastuu ja vapaus. Voidaan siis huomata yhtäläisyyksiä aiempien tutkimusten ja tämän opinnäytetyön välillä. Opinnäytetyöstä selvisi, että y-sukupolven kuuluvat työntekijät arvostavat esimieheltä saatua vastuuta ja vapautta. Myös esimiehen luottamus koettiin tärkeäksi. Esimiestyö nähtiin tärkeänä asiana siinä, että sitoutuuko yritykseen tai työtehtävään. Esimiestyö nähtiin myös syynä sille, että vaihtaisi työpaikkaa. Opinnäytetyöstä selvisi, että työilmapiirin ja esimiestyön välillä nähdään yhteys. Haastattelemini y-sukupolven edustajien mukaan, esimiehen toiminta vaikuttaa suuresti koko tiimin toimintaan, joka taas heijastuu työilmapiirin toimivuuteen ja yhteistyökykyyn.

Pihan ja Poussan (2012, 80-81) tekemän tutkimuksen mukaan y-sukupolvi arvostaa elämässään pysyvyyttä ja vakituisuutta. Vaikka työpaikan vaihtaminen ei olekaan y-su-

kupolvelle suuri kynnys, sitoutuvat he mieluummin yhden työnantajan alaisuuteen useammaksi vuodeksi, keskimäärin 3–9 vuodeksi. Opinnäytetyön haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat valmiita sitoutumaan noin 5–10 vuodeksi yhteen työtehtävään. Tästä voidaan päätellä yhtäläisyyksiä aiempien tutkimusten kanssa. Näyttäisi myös siltä, että y-sukupolven edustajat arvostavat vakituisuutta, koska suuri osa olivat valmiita sitoutumaan yhteen yritykseen vaikka koko loppuelämäksi. He vaativat sitoutumisen onnistumiseksi sitä, että heille tärkeät asiat toimivat ja kokonaisuus on hyvä.

Sitoutumisella on kolme eri luonnetta. Sitoutumisen keinoja on erilaisia yhtä paljon kuin työntekijöitä, mutta myös sen luonne on erilaista. Jatkuvaperusteinen sitoutuminen vaatii sen, että työntekijät oikeasti nauttivat työstään. Normatiivinen sitoutuminen on sitä, kun työntekijä tekee työtään ohjeiden varassa. Sitoutuminen vaatii tällöin velvollisuuden tunteen siitä, että työtehtävät tulee hoitaa. Ihminen joka työskentelee niin sanotussa kutsumusammattissa, voidaan sanoa, että hän on tunnepohjaisesti sitoutunut työhönsä. (Lämsä & Hautala 2005, 93-94.) Haastattelujen ja analysoinnin perusteella voidaan sanoa, että opinnäytetyöhön osallistuneet y-sukupolven edustajat ovat sitoutuneet työhönsä pääosin normatiivisesti. Osa haastatelluista antoi vastaustensa perusteella sellaisen kuvan, että he olisivat sitoutuneita jatkuvaperusteisesti. Yhdeksän kymmenestä haastateltavasta eivät olleet pohtineet työpaikan vaihtoa ja perustelivat sen sillä, että pitävät työstään. Tässä on piirteitä jatkuvaperusteisesta sitoutumisesta.

Y-sukupolvi on kasvanut erilaisten digi-laitteiden parissa. Digitaalisuuden ja opinnäytetyöhön osallistuneiden y-sukupolven edustajien sitoutumisen välillä ei ole nähtävissä yhtäläisyyksiä. Suomessa on jo melkein kymmenesosa yrityksistä siirtynyt huomattavaan digitaalisuuden hyödyntämiseen (Rikama 2015). Näyttäisi kuitenkin siltä, että y-sukupolvi ei pidä vielä digitaalisuutta merkittävänä asiana heidän sitoutumisessaan yritykseen.

5.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti tarkoittaa sitä, että onko tutkimus pätevä. Tällä tarkoitetaan sitä, että onko tutkimus tehty perusteellisesti, ovatko tulokset ja päätelmät oikeita. Tutkimuksen haasteena on, että tutkija voi päätellä tuloksia väärin ja nähdä suhteita asioiden välillä väärin tai kysyä vääriä kysymyksiä. Validiteettia voidaan kutsua myös uskottavuudeksi tai va-

kuuttavuudeksi. Tutkimuksen tuloksia on mahdotonta kuvata analyysissä täysin sellaisena kuin ne ovat haastattelussa ilmentyneet. Täydellisen ymmärryksen tuottaminen ei ole mahdollista. (KvaliMOTV 2006.) Tämän opinnäytetyön validiteetti on hyvällä tasolla. Haastateltavien vastaukset nauhoitettiin, joten niiden analysointi oli helpompaa ja luotettavampaa. Vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan siten, miten haastateltava oli vastauksensa muotoillut. Opinnäytetyön tuloksissa on suoria lainauksia haastateltavien vastauksista. Alkuperäinen haastattelulomakkeen runko on myös liitteenä tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön validiteettia heikentää se, että haastateltuja y-sukupolven jäseniä oli vain kahdeksan. Vakuuttavuutta nostaa kuitenkin se, että haastateltavat ovat iältään, taustaltaan ja elämäntilanteeltaan erilaisia. Opinnäytetyön tekijän kokemattomuus voi vaikuttaa tulosten pätevyYTEEN. Se, että tekijä itse kuuluu tutkimuksen kohderyhmään, y-sukupolveen, voi vaikuttaa tutkimukseen. Tähän asiaan on pyritty vaikuttamaan siten, että tekijä on perustanut tietonsa niin haastatteluiden aikana kuin viitekehystä muotoillessa ainoastaan teorian tietoon. Validiteettia paransi myös se, että kysymykset esitettiin haastateltaville teemoittain ja heille esitettiin vastauksia täydentäviä kysymyksiä tarvittaessa. Haastattelukysymykset ovat valideja, koska ne täsmäävät viitekehykseen.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tuloksen toistettavuutta eli saadut tulokset ovat ei-sattumanvaraisia. Reliabiliteetilla arvioidaan tutkimuksen toistettavuutta. Jos reliabiliteetti on hyvä, voidaan samat mittaukset toistaa muissa tutkimuksissa. (KvaliMOTV 2006.) Opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana, koska tuloksia on analysoitu kriittisesti. Vastauksia analysoitiin kriittisesti, koska haastateltavien vastauksiin on saattanut vaikuttaa se, että tutkija on kuulunut samaan kohderyhmään heidän kanssaan. Kaikki haastattelukysymykset olivat avoimia, ja haastateltavat voivat tuoda omat mielipiteensä vapaasti esille, kertoo, että tutkimusmenetelmä oli luotettava. Ei-sattumanvaraisuus tuli ilmi siten, että haastateltavien vastauksissa ilmeni useita toistuvia seikkoja sekä ne olivat samankaltaisia muiden tutkimustulosten kanssa.

5.2 Ehdotus jatkotutkimuksille

Opinnäytetyön haastattelu toteutettiin kahdeksalle y-sukupolven kuuluvalla työssä olevalle ja työhön astuvalle nuorelle. Y-sukupolven asenne ja näkemys kokonaisuudessaan sitoutumista kohtaan oli positiivinen ja sitä pidettiin erittäin olennaisena asiana yrityksen

toiminnan sekä oman työssäjaksamisen kannalta. Vastaajista miespuoleiset olivat valmiita sitoutumaan yhteen työnantajaan lyhemmäksi ajan kuin naiset.

Ehdotus mahdolliselle jatkotutkimukselle on tehdä samalle kohderyhmälle jonkin ajan kuluttua, esimerkiksi viiden-kymmenen vuoden kuluttua. Mielestäni seuraava ajankohta olisi sen takia hyvä, että nähtäisiin kuinka pitkiksi ajoiksi henkilöt ovat sitoutuneet yhteen työnantajaan. Yli viidessä vuodessa kyseisillä henkilöillä on voinut muuttua oma arvo-maailma ja ajatus työelämästä, joten sen vaikutusta haastateltavien vastauksiin olisi mielenkiintoista nähdä. Jatkotutkimus voitaisiin toteuttaa suuremmalle joukolle kuin tämä tutkimus. Kaikki haastateltavat tulisi tällöin myös kuulua y-sukupolveen.

Toinen vaihtoehto jatkotutkimukselle olisi verrata vanhemman tai nuoremman sukupolven näkemyksiä y-sukupolven ajatuksiin. Voisi olla mielenkiintoista saada selville, millä tavoin 2000-luvulla syntyneiden ajatukset eroavat 1980- ja 1990- luvuilla syntyneiden näkemyksistä.

Lähteet

Abu-Shamaa, R, Al-Rabayah, WA, & Khasawneh, RT 2015, 'The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment', IUP Journal of Organizational Behavior, vol. 15, no. 4, s. 7-27. Luettu 19.1.2016.

Buik, Ann. 2008. Ninja turtles and Generation Y at work, Training and Development in Australia. Luettu 22.1.2016

Hakoinen, Liisa 2015. Henkilöstön vaihtuvuus- hälyttävää tai ei, herättävää kuitenkin. 16.9.2015. <http://www.ictdirect.fi/blogi/2015/09/16/3054/?page2>. Luettu 11.2.2015.

Hakola, Elina 2015. Suomi ui HR-trendeissä vastavirtaan. Fakta 5/2015. Luettu 10.10.2015.

Heiskanen, Mirva 2015. Ei ole tarvinnut lyödä nyrkkiä pöytään. Talouselämä 34/ 2015. Luettu 11.2.2015.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu- Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino Helsinki 2004.

Juhanko, J. & Jurvansuu, M. 2015. "Suomalainen teollinen internet – haasteesta mahdollisuudeksi: taustoittava kooste". ETLA Raportit No 42. Luettu 10.2.2016. <http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf>

Kumar, V & Pansari, Anita 2015. Measuring the Benefits of Employee Engagement. MIT Sloan Management Review. Luettu 17.2.2016.

KvaliMOTV Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusnienna, Anna 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Luettu 11.02.2016. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html.

Lampikoski, Kari 2005. Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita 2005.

Leivo, Tomi & Mutanen, Marjut & Nieminen-Sundell, Riitta 2009. Diginatiivit, työ, kansalaisuus. Luettavissa: <http://www.foresight.fi/wp-content/uploads/2009/12/Diginatiivit.pdf>. Luettu 5.2.2016.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-3. painos. Edita 2005.

Nortio, Jukka 2015. Digimurroksen uhat ja mahdollisuudet työpaikalla. Luettu 20.2.2016. <http://www.ekonomilehti.fi/digimurroksen-uhat-ja-mahdollisuudet-tyopaikalla/>.

Palojärvi, Eeva 2015. Digitaalisuus muuttaa nuoria kuluttajia vauhdilla. Helsingin Sanomat 3.9.2015. Luettu 12.2.2016. <http://www.hs.fi/talous/a1441169930154>.

Piha, Kirsi & Poussa, Liisa 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Talentum Media Oy 2012.

Rikama, Samuli 2015. Digitaalisesti suuntautuneet pk-yritykset. Työ- ja elinkeinoministeriö oppaat ja muut julkaisut 5/2015. Luettu 15.3.2016. https://www.tem.fi/files/42342/5_2015_digitaalisesti_suuntautuneet_pkyritykset_02032015.pdf.

Sjöholm, Kirsi 2015. Kirsi Sjöholm: Digitaaliset viestintäkanavat- osa työyhteisön arkea. Työ- ja elinkeinoministeriö TEMatiikka-blogi 5.6.2015. Luettu 15.3.2016. http://www.tem.fi/ajankohtaista/blogit/tematiikkaa-blogi/kirsi_sjoholm_digitaaliset_viestintakanavat_osa_tyoyhteison_arkea.118246.blog.

Suurnäkki, Timo 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Julkaisija Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä. 1. painos. Gummerus Kirjapaino Oy 2006.

Talouselämä 2015. Kuuletko hiljaisen tiedon? Talouselämä 12.10.2009. Päivitetty 26.8.2015. Luettu 17.3.2016. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/kuuletko-hiljaisen-tiedon-3405442>.

Torikka, Mikko 2013. Y-sukupolvi surffaa mobiilisti. Tietoviikko 1.11.2013.

Wahlstedt, Pekka 2012. Y-sukupolvi ei ole yksiulotteinen. Talouselämä 10.6.2012 09:20. Päivitetty 26.8.2012. Luettu 3.11.2015.

Vattulainen, Tuuli 2015. Poissaoleva esimies saa työntekijän vaihtamaan työpaikkaa. Helsingin Sanomat 22.1.2015. <http://www.hs.fi/ura/a1421898795782>. Luettu 11.2.2016.

Vesanen, Maria & Vuojärvi, Juulia & Salminen-Kultanen, Päivi 2012. Nuoret ja johtaminen-tutkimus 2012. http://www.tat.fi/wordpress/wp-content/uploads/2014/06/Nuoret-ja-johtaminen-2012_tiivistelma%CC%88.pdf Luettu 9.2.2016.

Vesterinen, Pirkko-Liisa & Suutarinen, Marjaana 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Hansaprint 2011.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita 2013.

Haastateltavien perustiedot

	Sukupuoli ja syntymävuosi	Tutkinto: Suoritettu/ kesken	Ammattinimike: Työssä/ Opiskelija	Työsuhteen laatu:	Työaika:
A	Mies, 1995	Talonrakentaja, suori- tettu	Peltiseppä, työssä	Toistaiseksi voi- massa oleva	Kokoaikainen
B	Mies, 1990	Ylioppilas, merko- nomi, suoritettu	Koneistaja, työssä/ oppisopi- muskoulutus	Toistaiseksi voi- massa oleva	Kokoaikainen
C	Nainen, 1991	Ravintolakokki, suori- tettu	Ravintolakokki, työssä	Toistaiseksi voi- massa oleva	Kokoaikainen
D	Mies, 1990	Talotekniikan insi- nööri, kesken	LVI-Asiantuntija, työssä sekä opiskelee	Toistaiseksi voi- massa oleva	Osa-aikainen
E	Nainen, 1992	Sosionomi, suoritettu	Sosionomi, työssä	Toistaiseksi voi- massa oleva	Kokoaikainen
F	Nainen, 1980	Tradenomi, suoritettu	Osastovastaava, työssä	Toistaiseksi voi- massa oleva	Kokoaikainen
G	Nainen, 1996	Turvallisuusvalvoja, suoritettu	Vartija, työssä	Toistaiseksi voi- massa oleva	Kokoaikainen
H	Mies, 1993	Konetekniikan insi- nööri, kesken	Opiskelija	-	-

Haastattelulomake

Perustiedot

1. Syntymävuosi:
2. Sukupuoli:
3. Tutkinto/ Opiskelee:
4. Oletko töissä tällä hetkellä?/ Nykyinen työsi:
5. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä yrityksessä? Entä työtehtävässä?
6. Työsuhde: Toistaiseksi voimassa oleva vai määräaikainen?
7. Kokoaikainen vai osa-aikainen?

Sitouttamisen keinot

8. Tunnetko keinoja joilla sinua sitoutetaan nykyiseen työhösi/ sitoutettiin edellisessä työpaikassasi? Mainitse muutama.
9. Mikä muu saa sinut sitoutumaan (nykyiseen) työnantajaasi? Mainitse pari.

Sitoutumisen kesto

10. Kuinka pitkäksi ajaksi luulet voivasi sitoutua yhteen yritykseen?
11. Entä työtehtävään?

Vaihtuvuus

12. Mikä saisi sinut vaihtamaan työpaikkaa?
13. Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen puolen vuoden sisällä? Miksi?

Sitouttamisen merkitys

14. Miten sitoutuneisuus näkyy työssäsi?
15. Mitä ajatuksia sitoutuminen työhön herättää sinussa tai mitä se merkitsee sinulle?
16. Entä organisaatioon?